

4. Planowanie strategiczne

4.1. Streszczenie

Wykład ten jest kontynuacją poprzednich zajęć o planowaniu. Planowanie strategiczne jest jednym z najbardziej istotnych tematów i będzie rozwijany w ramach oddzielnego przedmiotu. Przedstawione tu elementy są rozwijane między innymi na wykładach z zakresu marketingu. Wykład dotyczy takich problemów jak plan strategiczny i jego zakres oraz prezentacji najbardziej podstawowych metod analizy strategicznej. Omówione zostaną takie metody jak: jedna z najbardziej popularnych SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, czyli to więc badanie (S) silnych i (W) słabych stron organizacji oraz (O) szans (T) zagrożeń pojawiających się przed nią), macierz BCG, analiza pięciu sił Portera. W końcowej części wykładu omówione zostaną problemy wdrażania planowania strategicznego.

4.2. Plan strategiczny i jego zakres

Planowanie strategiczne o którym wspomniano w poprzednim wykładzie jest jedna z najbardziej istotnych sfer planowania w organizacji. Jego miejsce zostało przedstawione na rysunku 3.1. Dla tego aby przedstawić pojęcie planu strategicznego, musimy zdefiniować pojęcie strategii. Jest to jedno z pojęć co do, którego występują duże różnice zdań najczęściej uważa się, że: *Strategia jest to celowe działanie organizacji*. Przyjmuje się, że organizacja osiągnie wtedy sukces jeżeli przyjęta strategia jest efektem koherentnego (spójnego) i celowego zbioru decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie.

W literaturze wymienia się też następujące określenia strategii:

1. Strategia to kompletny plan, który określa jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji [Neuman, Morgenstern]
2. Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie [Drucker].
3. Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacji [Tilles].
4. Strategia jest zespołem decyzji określających perspektywę działalności przedsiębiorstw i jego przewidywane relacje z organizacjami zewnętrznymi [Kieżun].

Opracować strategię organizacji to znaczy dokonać wyboru działalności, w której chce ona być obecna i określić zasoby jakie są jej niezbędne do przetrwania i rozwoju [por. Strategor s.25]. Planowanie strategiczne jest podstawą funkcjonowania organizacji. Stanowi ono proces stosowany do określenia i realizacji długookresowych celów organizacji.

Planowanie strategiczne ma najczęściej następujące zadanie :

1. Poprawę funkcjonowania organizacji. Planowanie strategiczne ma za zadanie opracowanie wyraźnej koncepcji organizacji. Posiadanie takiej koncepcji umożliwia formułowanie planów taktycznych i operacyjnych a zatem przybliża organizację do realizacji celów.
2. Reagowanie na zmieniające się otoczenie. Plan powinien przygotować menedżerów do stawiania czoła zmieniającemu się otoczeniu w jakim ich organizacja działa. Dla tego aby kierownictwo organizacji poradziło sobie z tempem istniejących zmian musi planować z większym wyprzedzeniem niż kiedykolwiek przedtem.
3. Realizacja koncepcji kreatywnej organizacji (a więc nie tylko reagującej ale ją kształtującą). Planowanie strategiczne określa kierunki działalności organizacji. Pozwala też na stosowanie zasad systemu wczesnego ostrzegania czyli przewidywanie problemów, zanim powstaną i rozwiązanie ich zanim staną się zbyt trudne. Planowanie to minimalizacja straty, które może organizacja ponieść w wyniku przyjęcia błędnych decyzji dotyczących perspektyw działania. Równocześnie też obok zagrożeń wykazuje szansę organizacji.

Można określić, że czym większa i bardziej złożona jest organizacja tym planowanie strategiczne jest bardziej potrzebne. Wadą planowania strategicznego jest to, że wymaga ono bardzo dobrych pracowników, których często jedynym zadaniem jest wykonanie tego typu dokumentów. Takie komórki na skutek błędów w kierowaniu mogą przekształcić się w wielkie biurokratyczne maszyny.

Współczesne planowanie strategiczne nastawione jest na dwa powiązane ze sobą aspekty. Pierwsze to nadanie procesowi zarządzania strategicznemu dużej elastyczności. Praktyka planowania struktury oraz narzędzia kontroli muszą umożliwiać a nawet promować krytyczną samoocenę i wolę zmian ogólnej polityki. Wiąże się to z problematyką strategicznej kultury procesu zarządzania, w którym istnieje:

- świadomość, że zmiana jest stanem normalnym a nie patologicznym,
- gotowość poszukiwania nowych metod działania i eksperymentowania w warunkach ryzyka,
- zdolność do rozwiązywania konfliktów oraz akumulowania w twórczy sposób doświadczeń
- zdolność do projektowania organizacji, metod, technik i narzędzi zarządzania.

Drugi to sprostanie wezwaniom przed jakimi staje współczesna organizacja a więc badanie silnych i słabych stron organizacji oraz dbanie o dobrą ocenę organizacji przez otoczenie.

Zadania zarządzania strategicznego bardzo mocno związane są z organizacją i jej usytuowaniem. Inne będą zadania strategiczne dla organizacji takiej jak jest określone ministerstwo a inne dla firmy sprzedającej komputery.

Korzystając i modyfikując rozwiązania w tym zakresie A.T.Thomsona i A.Stricklanda przedstawmy trzy podstawowe poziomy planowania strategicznego i ich zadania (rys.4.1):

1. Planowanie na poziomie korporacji, koncernu

Planowanie realizowane jest przez naczelne kierownictwo, które nadzoruje interesy i operacje organizacji zajmującej się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej.

Na tym poziomie dwoma głównymi pytaniami na które należy odpowiedzieć w planie są: Jakimi rodzajami działalności organizacji powinno się zajmować? Jak rozdzielać zasoby między te rodzaje działalności?

Dla odpowiedzi na to pytanie twórcy strategicznego planu organizacyjnego muszą postawić wiele dalszych pytań takich jak:

Jaką działalnością powinni się zajmować, a z jakiej się powinni wycofać?

Jakich klientów organizacja powinna zdobywać?

Jakie technologie są już przestarzałe i jakie należy pozyskiwać?

Czy i w jakim zakresie należy posługiwać się Informatyczną Technologią?

Czy gospodarowanie zasobami jest skuteczne?

Czy należy pozyskiwać nowe zasoby.

Planowanie na tym poziomie dotyczy organizacji jako całości i takich, które powinna ona podjąć w poszczególnych rodzajach działalności. Oczywiście pytania te można mnożyć.

2. Planowanie na poziomie jednostki organizacyjnej.

Plan ten służy zarządzaniu interesami i operacjami określonej jednostki gospodarczej. W planie na tym szczeblu należy odpowiedzieć na pytania: W jaki sposób jednostka powinna konkurować w obrębie swojego rynku? Jakie wyroby czy usługi powinna oferować? Jak będzie rozdzielać zasoby?

Pomiędzy planowaniem strategicznym całej kooperacji a jednostkami wchodzącymi w jej skład organizacji stale dokonuje się przepływ informacji i dokumentów (planów). W zależności od stopnia samodzielności jednostki organizacyjnej Centrala Kooperacji narzuca lub modyfikuje plany strategiczne jednostki organizacyjnej.

J.Stoner i Ch.Wankel [s.108-114] proponują na poziomie jednostki organizacyjnej dziewięciu uniwersalnych etapów. W każdym etapie należy odpowiedzieć na następujące pytania:

Etap	Pytanie
1	Czego chcemy?
2	Co robimy teraz, aby to osiągnąć?
3	Co wymaga zrobienia „tam na zewnątrz”?
4	Co możemy zrobić?
5	Co możemy zrobić z tego co wymaga zrobienia?
6	Czy robienie nadal tego, co robimy obecnie, doprowadzi nas tam, dokąd chcemy dojść?
7	Co powinniśmy robić, żeby osiągnąć to, czego chcemy?
8	Róbmy to.
9	Często sprawdzajmy, aby upewnić się, czy robimy to dobrze.

Etapy jak też cała procedura ma uniwersalny charakter ponieważ jej zastosowania są szersze niż opracowania planu strategicznego dla jednostki gospodarczej. Możemy w podobny sposób zaplanować przykładowo swoją ścieżkę kariery zawodowej. Jeżeli chcemy w przyszłości znaleźć się na liście 100 najbogatszych Polaków- etap1 (czego chcemy?) to zapisanie się na studia uczęszczanie i zdawanie egzaminów traktujemy jako etap 2 (co robimy teraz, aby to osiągnąć?). Ponieważ wybraliśmy Uczelnie Łazarskiego to aby zapłacić za studia musimy pozyskać sponsora – etap 3 (co wymaga zrobienia „ tam na zewnątrz” ?) i.t.d.

3. Planowanie na poziomie funkcjonalnym

Planowanie na poziomie funkcjonalnym tworzą ramy dla zarządzania takimi funkcjami organizacji jak: produkcja , finanse, marketing, zasoby ludzkie, logistyka itd. Plany te powinny być zgodne z planami całej organizacji jak ich części składowych.

Najbardziej popularnymi strategiami tego typu są strategie marketingowe. Strategia te zajmują się takimi problemami jak: techniki promocyjne, kształtowania cen, strukturę produkcji oraz ogólnym wizerunkiem w otoczeniu. Specjalistyczną strategię marketingową stosują firmy międzynarodowe. Muszą one bowiem dostosować swoją strategię do warunków kraju w których działają.

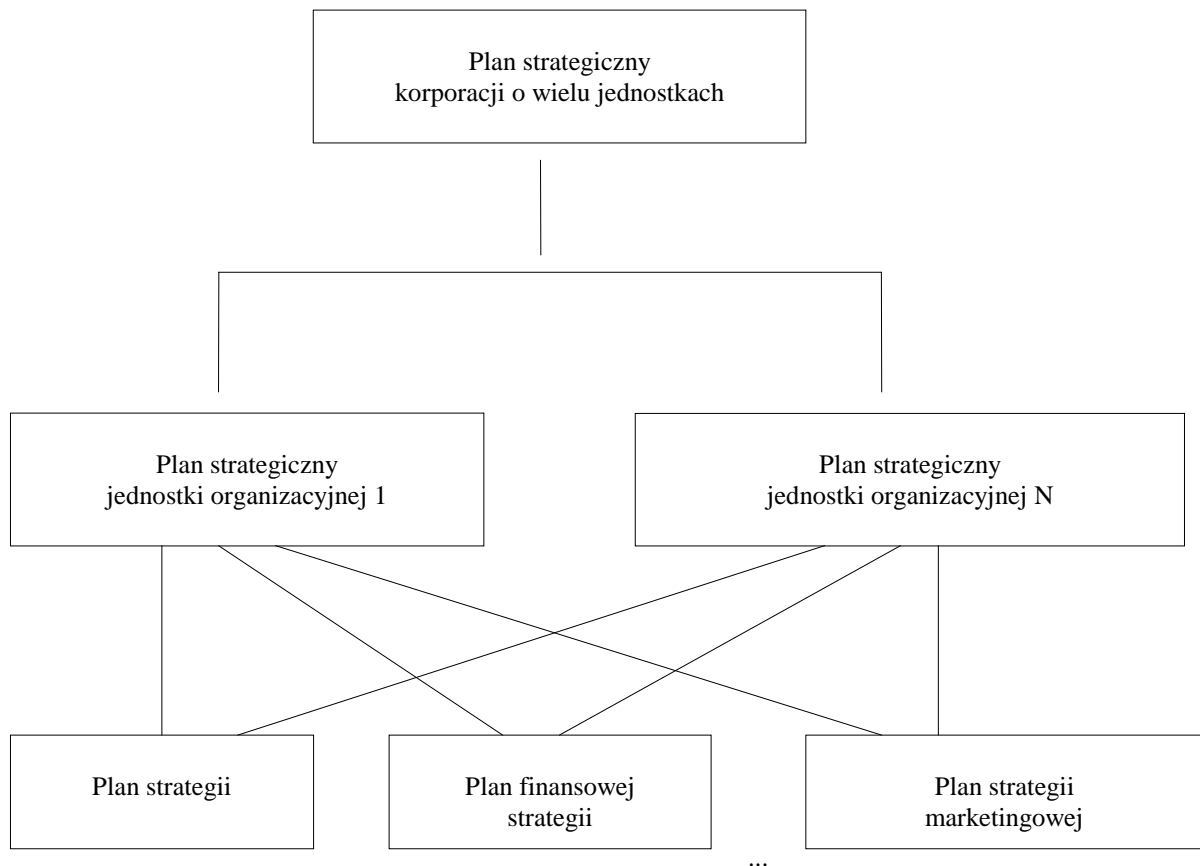
Dla funkcjonowania organizacji jedną z podstawowych strategii jest strategia finansowa. Strategia to określa strategię kapitałową organizacji, politykę zadłużenia, procedury zarządzania aktywami i.t.d. Organizacje międzynarodowe zazwyczaj zarządzają swoją strategię finansową w scentralizowanej perspektywie całej korporacji.

Również istotne są strategie dotyczące: produkcji, zasobów ludzkich i prac badawczo-rozwojowych. Brak tej ostatniej strategii powoduje, że organizacja może mieć poważne problemy w dłuższym horyzoncie czasu. Strategia to dotyczy rozwoju produkcji lub usług a także wysiłku innowacyjnego organizacji. Dlatego też strategia z tego zakresu są opracowywane zarówno przez duże jak i średnie oraz małe organizacje. Praktyka wykazuje, że najbardziej innowacyjne są średnie organizacje.

Jak wynika z przedstawionych rozważań w planowaniu strategicznym niezależnie od zakresu cały czas następuje przenikanie się procesu jego budowy. Wyróżnić można następujące cztery podejście do budowy planu strategicznego.

1. Z góry do dołu. Plan takie budowany jest początkowo z inicjatywy najwyższego kierownictwa a następnie zawarte w nim zadania stanowią wytyczne do opracowania planów na niższych poziomach organizacji.
2. Z dołu do góry. Plan sformułowany jest przez menedżerów poszczególnych komórek organizacyjnych. Następnie jest on modyfikowany, weryfikowany i scalony na wyższych szczeblach zarządzania, słabością jest to, że często w tego typu planach brak jest myśli przewodniej a więc całościowej polityki organizacji.
3. Planowanie „czółenkowe” lub interaktywne. Jest to połączenie planowania z góry do dołu i z dołu do góry. Plan powstaje na drodze stałych konsultacji i uzgodnień. Pewną wadą jest dość długi okres jego powstawania. Jednak ponieważ mamy to do czynienia z planem długookresowym ten to element nie jest najbardziej istotny.
4. Planowanie wielopoziomowe. Strategie opracowują niezależne od siebie zespoły dla całej organizacji dla jej części składowych i dla jej działalności funkcjonalnej. Plany te są przedmiotem okresowych narad i dyskusji a wszelkie sporne kwestie muszą być

rozwiązywane przez naczelne kierownictwo lub też specjalną komórkę organizacyjną na czele której stoi jeden z menedżerów najwyższego kierownictwa organizacji.



Rys. 4.1. Trzy poziomy planów strategicznych.

Planowanie strategiczne realizowane jest zarówno w organizacjach nastawionych na zysk jak też nie nastawionych na zysk takich jak: uczelnie, szpitale, biblioteki, organizacje społeczne itd.

4.3. Analiza strategiczna organizacji i jej otoczenia

Analiza strategiczna organizacji i jego otoczenia jest pierwszym etapem planowania strategicznego.

Analiza strategiczna różni się od analizy operacyjnej i taktycznej organizacji następującymi cechami:

- 1) Łączenie patrzenia na organizację z dwóch niezależnych punktów widzenia i korzystania z dwóch niezależnych źródeł informacji a mianowicie jednoczesne badanie samej organizacji jak też jej otoczenie.

- 2) Interdyscyplinarność charakteru analizy, w której stosowane są metody zarówno ilościowe jak i jakościowe a także dorobek ekonomii psychologii, statystyki, marketingu itd.

Analiza strategiczna obejmuje obszar analizy trzech najbardziej istotnych obszarów decydujących o funkcjonowaniu i rozwoju organizacji a mianowicie:

- oczekiwań, aspiracji i celów,
- zasobów dysponowanych i pozyskiwanych,
- otoczenia organizacji obecnego i przewidywanego.

Dla przeprowadzenia analizy strategicznej stosowanych jest wiele różnych metod. W literaturze podanej na końcu rozdziału są one szczegółowo opisywane. Dla ich ilustracji wybrane zostały trzy najbardziej popularne metody. W prezentacji przedstawiono tylko najbardziej istotne zasady użytkowania tych metod. Przedstawione zostaną zasady trzech następujących metod: analiza pięciu sił konkurencji tzw. model Portera, macierz BCG oraz macierz SWOT.

Analiza pięciu sił konkurencji

Metoda ta została zaproponowana przez M.E. Portera . Podstawowym wyjściowym pojęciem jest określenie sektora. Sektor jest to grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu [M.E. Porter s.32].

W skład wektora wchodzi organizacje produkujące grupę produktów lub usług zaspakajających określoną potrzebę klientów. Pojęcie sektora jest węższe od używanego w statystyce gospodarczej pojęcia branży czy gałęzi. Kryterium wydzielenia sektora jest korzystne z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokojenia tej samej potrzeby przez grupę organizacji.

Celem analizy sektorowej jest odpowiedź na następujące pytanie:

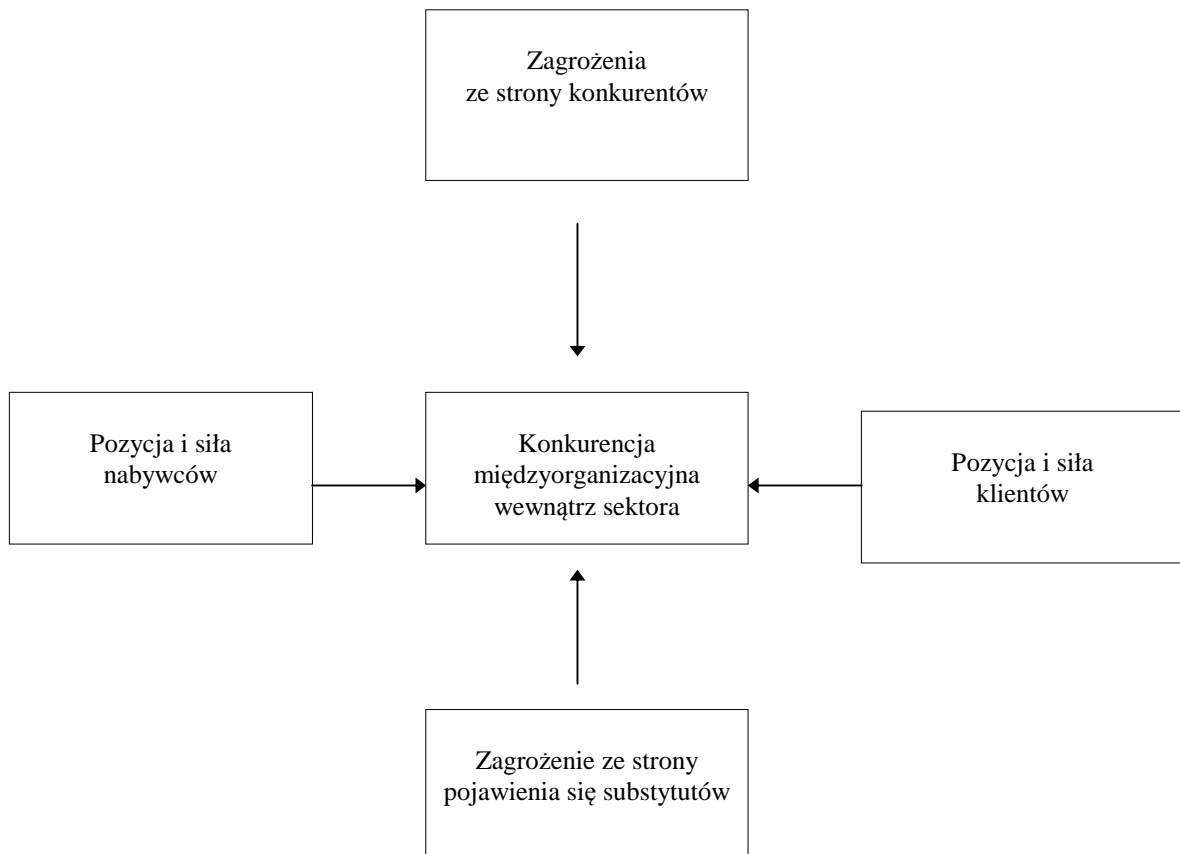
1. Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla organizacji, jakie stwarza on szansę i zagrożenia dla rozwoju organizacji?
2. Które sektory w jakich działach organizacji dają lepsze a które gorsze możliwości rozwoju, jak zatem kształtować przyszły portfel produkcji i usług?
3. Jakie nowe, atrakcyjne sektory mogły w przyszłości stanowić pole działania firmy i jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów /

M.E. Porter rekomenduje dla analizy sytuacji konkurencyjnej organizacji ocenę pięciu następujących czynników (patrz rys. 4.2.):

1. Sektor działalności w którym analizujemy się rywalizacja między organizacjami wewnątrz sektora.
2. Pozycję i siłę dostawców.
3. Pozycję i siłę klientów.
4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów.
5. Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych.

Przy pomocy tej techniki organizacja może zanalizować swoją pozycję w sektorze jak też na podstawie analizy otoczenie określić gdzie należy się spodziewać groźnych tendencji.

Efektom przeprowadzonej analizy może być opracowanie strategii pozwalającej na wzrost konkurencyjności organizacji. Przeprowadzenie takiej analizy wymaga wysokich kwalifikacji, zwłaszcza przy ocenie otoczenia. Jednak nakłady poniesione na jej przeprowadzenie powinny organizacji się bardzo szybko zwrócić.



Rys. 4.2. Analiza atrakcyjności sektora na podstawie oceny pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera

Macierz BCG

Macierz BCG jest jedną z najpowszechniej stosowanych technik badania strategii korporacji. Stosuje się ją wtedy kiedy organizacja działa na kilku rynkach. Została ona opracowana w latach siedemdziesiątych dla General Electric przez Bostońską Grupę Konsultingową (Boston Consulting Group). Macierz BCG ma na celu pokazać jak na wyniki całej organizacji wpływa wkład poszczególnych jednostek organizacyjnych. W macierzy tej analiza koncentruje się w trzech następujących aspektach:

- względny udziałem w rynku mierzonym wielkością sprzedaży,
- miejscem jednostki w organizacji a więc czy przynosi zysk czy też absorbuje środki finansowe,

Macierz BCG przedstawiono na rysunku 4.3. Każde pole macierzy ma inne znaczenie. I tak:

Gwiazda jest to taka jednostka organizacyjna, która ma uwzględnić duży udział w szybko rosnącym rynku. Szybki wzrost gwiazd wymaga zazwyczaj znacznych środków finansowych dla dotrzymania kroku szybkiego wzrostu rynku. Gwiazda często przekształca się w dojną krowę.

Dojna krowa jest to jednostka organizacyjna o dużym udziale w rynku mającym niską dynamikę. Dlatego też wzrost i ekspansja nie wymagają dużych środków. Efektem jest to, że organizacja, uzyskuje tu zyski, które może wykorzystać w innych obszarach swojej działalności jak promocję gwiazd.

Dynamika rynku	Gwiazdy	Znaki zapytania
Wysoka		
	Dojne krowy	Pieski lub kule u nogi
Niska		
Udział w rynku	Wysoki	Niski

Rys. 4.3. Ogólna postać macierzy Bostońskiej Grupy Konsultingowej

Znaki zapytania jest to jednostka organizacyjna mająca niski udział w rynku, który oznacza się wielkością dynamiki. Kierownictwo organizacji musi tu podjąć decyzję: wydatkować duże środki finansowe na przekształcenie jednostki w gwiazdę i licząc na późniejsze dochody czy też uznając, że obecne wydatki są większe niż spodziewane korzyści, pozbyć się takiej jednostki.

Piesek, często tak zwana kula u nogi. Takim mianem określa się tu jednostki organizacyjne, które mają niski udział w rynku mającym niską dynamikę. Piesek więcej wydaje niż daje i dlatego też musi pozyskać środki z innych jednostek organizacyjnych lub wyrobu.

Organizacja często decyduje się na utrzymanie piesków z innych powodów niż ekonomiczne np. prestiż lub też dlatego aby nie mieć problemów za związkami zawodowymi w sytuacji zwolnienia pracowników. W chwili pisania podręcznika takiego typu organizacją są „Ursus”.

Gdybyśmy przeprowadzili gradację jednostek organizacyjnych to kierownictwo organizacji pragnie mieć jak najwięcej "dojnych krów", następnie jeżeli dysponuje wolnymi środkami to, gwiazdy, które w przyszłości powinny się przekształcić w krowy. "Znaki zapytania są również, chociaż w ograniczonej ilości tolerowane. Organizacja natomiast pragnie się pozbyć "piesków".

Macierz BCG jest prosta i użyteczna. Zarzuca się jej to, że jest ona zbyt prosta i może być zastosowana jako wstępna analiza strategiczna. Również nie każdemu podobają się barwne nazwy, którymi określa się poszczególne jednostki organizacyjne.

Typologia wyrobów BCG została rozszerzona między innymi przez P.F. Druckera. Wyróżnia się między innymi następujące grupy wyrobów: byli żywicieli, aktualni żywicieli, przyszli żywicieli, wyroby które zaspakajają próżność kierownictwa (nie odnoszą sukcesów mimo dużego zaangażowania menedżerów) "Kopciuszki" (wyroby, które mogą zdobyć sukces pod warunkiem że menedżerowie poświęcą im uwagę i zasoby).

Macierz SWOT

Analiza typu SWOT jest bardzo popularną techniką opisywaną w większości książek z zakresu zarządzania i analizy statystycznej. Nazwa pochodzi od pierwszych liter

angielskich terminów: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Jest to więc badanie (S) silnych i (W) słabych stron organizacji oraz (O) szans (T) zagrożeń pojawiających się przed nią.

W analizie strategicznej należy odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania .

1. Czym jest organizacja dziś?
2. Czym powinna być w przyszłości, jaką mamy wizję jej funkcjonowania?
3. Jaka powinna być droga lub drogi dojścia do pożądanego, przyszłego celu, jakie rozwiązanie musimy wybrać?

Dla tego aby określić obecny stan organizacji i przeprowadzić jej wszechstronną ocenę bardzo pomocną jest analiza SWOT. Analizę SWOT rozpoczynamy od diagnozy silnych i słabych stron.

Silne strony są to te elementy organizacji, które powodują jej wyróżnienie wśród konkurentów jak i otoczeniu.

Silne i słabe strony mają charakter ilościowy jak i jakościowy.

Elementami prognostycznymi jest określenie szans i zagrożeń

Na rysunku 4.4. podano za A.A. Thompsonem i A.J. Stricklandem analizę wybranych pytań na które należy odpowiedzieć aby zbudować macierz SWOT. Macierz SWOT kończy się wtedy kiedy zostanie wypełniona. Dopiero po jej wypełnieniu rozpoczyna się analiza strategiczna i znaczenie optymalnej strategii działań.

Analiza SWOT jest stosowana nie tylko jako etap w budowie strategii ale również w działalności doradczej jako technika diagnozy organizacji. SWOT w konkretnej sytuacji przybiera różne formy np. dla analizy marketingowej, polityki kadrowej.

Specyfika planowania strategicznego organizacji nie nastawionych na zysk

Organizacje, które nie są nastawione na zysk, również powinny przeprowadzić analizę planowania strategicznego.. Większości przypadków planowanie strategiczne w tych organizacjach jest trudniejsze niż w organizacjach biznesowych. Jednym z powodów jest fakt, że trudniej jest określić jednoznaczne kryteria oceny organizacji. Drugi powód, to że organizacje nie nastawione na zysk mają cechy , które odróżniają od ich organizacji biznesowych. J.A. Stoner i Ch.Wankel [s.116] wymienia się sześć następujących cech organizacji nie nastawionych na zysk.

Mocne strony – S	Słabe strony - W
* Znaczące pozycje? Wystarczające zasoby? Dobra opinia klientów? Doświadczona kadra kierownicza? Duża zdolność konkurowania? Własna technologia? Uznany lider rynkowy Inne?	Słaba pozycja konkurencyjna? Brak środków? Niska rentowność? Brak liderów wśród kadry kierowniczej? Słaby poziom marketingu? Słaby image organizacji? Inne?
Szanse – O	Zagrożenia - T
Wejście na nowe rynki? Pojawienie się nowych grup klientów? Możliwość dywersyfikacji wyrobów? Szybszy wzrost rynku ? Możliwość integracji poziomej? Inne?	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów? Wzrost sprzedaży substytutów Wolniejszy wzrost rynku? Zmiana potrzeb i gustów klientów? Niekorzystne zmiany demograficzne? Inne?

Rys. 4.3. Przykład pytań strategicznych dla budowy macierzy SWOT

1. Świadczone przez nie usługi są niewymierne i niemierzalne.
2. Wpływ klientów może być niewielki.
3. Silne poczucie przynależności pracowników do grupy zawodowej lub zaangażowanie w określoną sprawę może osłabić ich lojalność wobec organizacji.
4. Ofiarodawcy zasobów mogą wkraczać w wewnętrzne sprawy zarządzania.
5. Ograniczenia w stosowaniu nagród i kar.
6. Charyzma przywódców oraz "mistyka" sprawy mogą być ważnym czynnikiem przy rozstrzygnięciu sporu o cele i przy przewyciężaniu organizacji.

Metody planowania strategicznego nie są w powszechnym użyciu w organizacjach nie nastawionych na zysk. Organizacje tego rodzaju bardziej interesują krótkoterminowe cykle budżetowe lub osobiste cele. Działają więc w cyklu od wyboru do wyboru. Jednak ograniczenia budżetowe i udział w radach nadzorczych lub podobnego gremium ludzi

ze strefy biznesu powoduje coraz większe zastosowanie planowaniem i analizą strategiczną.

Metody planowania strategicznego dla organizacji nie nastawionych na zysk muszą uwzględnić te elementy, które powodują iż są to właśnie tego typu organizacje. Jedną z metod analizy, która może być zastosowana jest analiza SWOT. Wymaga natomiast odpowiedniego zestawu pytań na które należy odpowiedzieć.

4.4. Realizacja planu strategicznego

Opracowany plan strategiczny organizacji powinien być następnie wdrożony. R.W. Griffin [s.260-262] przedstawiają następujące metody wdrażania strategii:

- wdrażanie przez strukturę,
- wdrażanie przez przywództwo,
- wdrażanie przez systemy informacyjne i kontrolne,
- wdrażanie przez zasoby ludzkie,
- wdrażanie przez technikę.

Wdrażanie przez strukturę. Struktura zarządzania najczęściej jest pierwszym elementem, który ulega zmianom. Struktura ta musi bowiem wspomagać proces wzrostu konkurencyjności organizacji. Przyjęcie strategii decyduje o stopniu centralizacji organizacji. W organizacjach zdecentralizowanych menedżerowie niższych szczebli biorą większy udział we wdrażaniu zmian niż w organizacjach zcentralizowanych. Często też dla wspomagania procesu wdrażania strategii następuje dedukcja szczebli pośrednich.

Wdrażanie przez przywództwo. Dla realizacji strategii, szczególnie takiej, która nie jest przedłużaniem dotychczasowej ścieżki rozwoju organizacji, niezbędna jest osoba lidera. Takiego przywódcy, który potrafi oddziaływać na zachowanie innych i był przez nich zaakceptowany. Przywódca bowiem potrafi skutecznie motywować pracowników organizacji i zmniejszyć negatywne skutki konfliktów, które wywołuje proces zmian. Do tego problemu powrócimy w dalszej części książki.

Wdrażanie przez systemy informacyjne i kontrolne. Dla przeprowadzenia procesu wdrażania strategii należy stale dysponować odpowiednimi zasobami informacji. Właśnie dzięki posiadaniu adekwatnych do sytuacji informacji następuje modyfikacja strategii rozwoju. System informacyjny pozwala na stałą kontrolę procesu wdrażania strategii. Szczególnie istotne są informacje o skuteczności jej zastosowania. Takie systemy nazywamy systemami monitoringiem kierowniczym.

Wdrażanie przez zasoby ludzkie. Najczęściej dla realizacji strategii potrzebni są menedżerowie i pracownicy odpowiednio przygotowani. Nie zawsze nową strategię można realizować z dotychczasową kadrą pracowników. Część musi zostać przeszkolona, część zaś powinna być nowa. Zmiany wymagają entuzjazmu, poświęcenia i nowych umiejętności.

Wdrażanie przez technikę. Jednym z istotnych elementów, jest unowocześnienie techniczne organizacji. Dotyczy to nie tylko problemów technicznych związanych z procesem produkcyjnym ale również o unowocześnienie infrastruktury zarządzania (komputery, faksy, modemy, telefony). Informacyjna Technologia dała w tym zakresie zupełnie nowe możliwości.

W procesie wdrażania planu strategicznego możemy napotkać na wiele przeszkód. Do najbardziej istotnych można zaliczyć:

1. Sprzeczności między planem strategicznym a planem taktycznym. Dzieje się to najczęściej wtedy, kiedy jeden zespół opracowuje plan taktyczny a inny plan strategiczny a między obydwojema zespołami brak jest efektywnej komunikacji.
2. Cele strategiczne nie są akceptowane przez wszystkich menedżerów organizacji. Osoby nie akceptujące celów strategicznych będą przeciwne realizacji planów strategicznych.
3. Prace nad planowaniem strategicznym odbywały się z pominięciem menedżerów istotnych dla zarządzania pionów. W ten sposób popełniany błąd może mieć następujące następstwa. Traci się istotną grupę zwolenników realizacji planu oraz pomija się aspekty ważne z punktu widzenia zarządzania strategicznego.
4. Traktowanie planów strategicznych jako niezmiennych. Organizacja zawsze musi dostosować się do zmiennego otoczenia. Jest to szczególnie niezbędne jeżeli mamy do czynienia z organizacją funkcjonującą w burzliwym otoczeniu. W przeciwnej sytuacji realizacja nawet początkowo najlepiej opracowanego planu strategicznego nie poprawi konkurencyjności organizacji a nawet może ją osłabić.
5. Odpowiedzialnością za budowę planu obarczono pracowników sztabowych. Bez należytego udziału menedżerów liniowych plan taki z dużym prawdopodobieństwem może być oderwany od rzeczywistości.
6. Nieodróżnienie planu strategicznego od prognozowania. Inne zadania mają plany a inne prognozy. Prognoza jest potrzebna dla budowy planu, ale jego nie zastąpi.

7. Bariery informacyjne. Zawsze buduje się plan strategiczny w warunkach niepełnej informacji. Jednak kiedy tych informacji będzie zbyt mało lub o niskiej jakości wtedy zbudowany plan nie będzie mógł być podstawą dla działania organizacji.
8. Zbyt szczegółowy plan. Osoby opracowujące plan strategiczny niekiedy stosują do niego takie same metody jak dla planu operacyjnego. W konsekwencji zatracają spojrzenie globalne a zaczynają gubić się w szczegółach mało istotnych w długim horyzoncie czasu.

Przeszkody te można dość łatwo, przy odpowiednim wyszkoleniu menedżerów, usunąć. Ważne jest jednak, aby zdawać sobie sprawę z ich istnienia. W wielu organizacjach istnieje opracowanie i dostosowanie do ich specyfiki procedury opracowania planów strategicznych. W ich opracowaniu uwzględnia się kulturę i filozofię organizacji. Opracowanie planu strategii organizacji jest bowiem punktem wyjścia do jej zrozumienia i kierowania organizacją .

4.5. Pytania kontrolne

1. Co to jest plan strategiczny i jaki jest jego zakres?
2. Jakie są podstawowe poziomy planowania strategicznego i ich zadania?
3. Jakie są zadania analizy strategicznej?
4. Przedstaw zasady analizy pięciu sił konkurencji opracowaną przez M.E.Portera.
5. Przedstaw zasady budowy i stosowania macierzy Bostońskiej Grupy Konsultingowej BCG.
6. Przedstaw zasady budowy i stosowania macierzy SWOT.
7. Porównaj podstawowe podobieństwa i różnice między omówionymi w wykładzie metodami analizy strategicznej.
8. Jakie są metody wdrażania planu strategicznego?
9. Jakie są podstawowe trudności w wdrażaniu planu strategicznego?

Literatura uzupełniająca

1. G.Gierszewska, M. Romanowska; Analiza strategiczna przedsiębiorstwa PWE, Warszawa 2009.
2. T.Gołębiowski; Zarządzanie strategiczne, Difin, Warszawa 2002
3. R.W.Griffin; Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
4. J.Kisielnicki, System programowania rozwoju gałęzi przemysłu, PWE, Warszawa 1976.
5. J.Kisielnicki, Zarządzanie, PWE, Warszawa 2010.

6. K.Obłój; Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2003.
7. J.Penc; Strategiczny system zarządzania, Placet, Warszawa 2001.
8. M.E. Porter; Strategie konkurencji, PWE, Warszawa 1994.
9. J.A. Stoner, Ch.Wankel; Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
10. Strategor; Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995.
11. A.A.Thompson,jr; A.J. Strickland III; Strategic Management,R.D.Irwin, Bostn ,1998.
- 12.A.Zelek: Zarządzanie strategiczne: diagnoza – decyzje – strategie, Wyd Zachodnopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2000.